

## ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Ширяева Н.Ю.** (Одесская государственная академия строительства и архитектуры, г. Одесса)

По материалам реального строительного предприятия с использованием стандартных методик анализа качественного и количественного состава работников выявлены отклонения, негативно влияющие на показатели трудовой деятельности данного предприятия. На основании этого разработана система стимулирования труда персонала, базирующаяся на модели социального партнерства; построен диапазон оплаты труда и премирования в зависимости от опыта, индивидуального вклада и качества выполнения работ работника.

*Актуальность проблемы.* Успех и процветание предприятий во многом определяется *интеллектуальным потенциалом - персоналом* предприятия, его качественным составом, что, как правило, связано не только с их квалификацией, но и тем культурными ценностями, самоотдачей, творческим подходом, с которым они выполняют свои обязанности [3]. Без инициативы, предприимчивости, способности к инновациям успешное функционирование предприятий в условиях рынка невозможно.

Сегодня имеется колоссальное количество способов воздействия на мотивацию конкретного человека, причем диапазон их постоянно растет. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать "отключению" того же самого человека. Обилие литературы по проблемам мотивации сопровождается многообразием точек зрения на их природу. И это, несомненно, предопределяет *большой интерес к проблемам мотивации и стимулирования* человека к деятельности, в том числе профессиональной.

*Основная часть.* Эффективная модель оплаты труда – это нечто большее, чем компромисс между возможностями компании и требованиями сотрудников. Объединим отдельные элементы концепции опла-

ты труда по результату и проанализируем возможности творческого подхода менеджеров по кадрам, привлечения их внимания к новаторским идеям в оплате труда.

Перечислим ниже основные принципы, которые послужат основой для разработки инновационных идей в оплате труда исследуемого строительного предприятия:

- в процессе реализации проекта текущего материального стимулирования особенно важно наглядно показать работникам механизм действия новой модели и пути увеличения их доходов. Для этого предлагаемые решения должны быть предельно просты, ясны и очевидны;

- взаимосвязь между результатами трудовой деятельности работника и компании, с одной стороны, и суммой вознаграждения – с другой, должна быть тем более тесной, чем больше возможности работника влиять на конечные результаты;

- при разработке программ премирования для управленцев успешные компании ориентируются прежде всего на долгосрочные цели деятельности. В противоположность этому, у компаний, обращающих основное внимание на текущие программы премирования, финансовые результаты ниже;

- обязательное условие успешного внедрения оплаты по результату – постоянно действующая система информирования коллектива. На этапе внедрения проекта необходимо распространить его простое и всем понятное описание, а затем регулярно (лучше всего ежеквартально) информировать коллектив о выполнении поставленных целей и ожидаемом размере премиальных выплат;

### **Формирование общей стратегии оплаты труда**

При создании на предприятии системы стимулирования труда необходимо взять за основу преобладающие мотивы трудовой деятельности. Для наших соотечественников в настоящее время главным мотивом является материальный фактор. Однако это не значит, что эффективность труда зависит *только* от него; стимулы к труду связаны в многофакторную систему [1, 2]. На анализируемом предприятии необходимо усовершенствовать оплату труда управленческого персонала с целью усиления связи между результатами деятельности предприятия и доходами управленческого персонала.

На рисунке 1 показана модель оплаты труда по результату, разработанная на основе этих элементов. Отдельно проводилось сравнение с традиционной моделью оплаты труда, в которой уровень оплаты труда

принят за 100 % и считается конкурентоспособным на соответствующем рынке труда.

В типичном случае исполнительный директор компании, основной оклад которого принимается за 100 условных единиц, получает также ежегодную премию в размере 70 % от основного оклада. В данной статье приводятся примеры того, что удельный вес ежегодных премий постепенно сокращается при продвижении вниз по уровням организационной структуры, однако удельный вес премий по долгосрочным программам сокращается еще быстрее. Этот факт отражает ограниченность возможностей нижестоящих работников влиять на конечные финансовые результаты. Это тем более справедливо, если говорить о долгосрочных финансовых результатах.

	Оклад	Премии по итогам года	Программы долгосрочного премирования
Директор	100 85	70 100	- 300
Зам. директора	100 85	55 85	- 215
Начальники отделов	100 90	40 70	- 135
Главные специалисты	100 90	30 50	- 70
Инженеры	100 95	20 35	- 45
Вспомогател. персонал	100 95	15 25	- 20

Рис. 1. Соотношение различных видов выплат в зависимости от принятой стратегии оплаты труда

Структура вознаграждений менеджеров в приведенной на рис. 1 модели вполне согласуется со стратегией оплаты труда и радикально отличается от типичной. На всех уровнях организационной иерархии удельный вес основного оклада у менеджеров ниже, чем в типичном случае. Модель отличается гораздо более высоким стимулирующим воздействием, поскольку удельный вес ежегодных премий выше, чем обычно, а также предусматриваются программы долгосрочного премирования.

В таблице 1 приведены данные о ежегодных и долгосрочных премиях в гривнах и в процентах от основного годового оклада.

Таблица 1

Относительный размер ежегодных и долгосрочных премиальных выплат в модели оплаты по результату

Должность	Оклад, тыс.грн.	Ежегодная премия		Ожидаемая премия по долгосрочным программам преми- рования	
		% от вклада	тыс.грн.	% от вклада	тыс.грн.
Директор	2,08	118	2,46	353	7,35
Зам. директора	1,87	100	1,87	253	4,73
Начальники отделов	1,68	78	1,31	150	2,52
Главные специалисты	1,52	56	0,85	78	1,19
Инженеры	1,36	37	0,50	47	0,64
Вспомогательный персонал	1,23	26	0,32	21	0,26

**Оклад в модели оплаты труда по результату.** Из трех основных видов вознаграждения оклад имеет наименьшее стимулирующее воздействие и отличается наименьшей гибкостью в зависимости от результатов труда. Тем не менее, данное предприятие тратит основную массу сил и времени именно на разработку этого компонента, хотя и не получают достаточной отдачи в виде улучшения результатов работы или отношения к ней.

Для исследуемого предприятия разработана сетка должностей в зависимости от ответственности, возлагаемой на работника в той или иной должности. Для каждой должности определен некоторый интервал, внутри которого могут варьировать оклады работников. Так сформировались уровни оплаты работников, занимающих различные должности. Однако, для устранения возможного негативного влияния

внешних и внутренних факторов в сетку рекомендуется вносить коррективы.

Основная проблема состоит в том, что на данном предприятии разница между окладами различных должностей незначительна и не зависит от результатов деятельности. Это приводит к разочарованию работников и излишним затратам рабочего времени менеджеров по кадрам.

В данной модели не предусмотрено ежегодное повышение окладов, слабо связанное с результатами работы. Взамен этого может повышаться уровень оклада для его должности, а работник сохраняет свои позиции в его интервале. Повышение оклада в рамках данного диапазона отражает совершенствование профессиональных навыков и эффективность деятельности служащего. Анализируемое предприятие применяет различные формы периодической оценки деятельности каждого управленца, чтобы обоснованно определить его индивидуальный вклад.

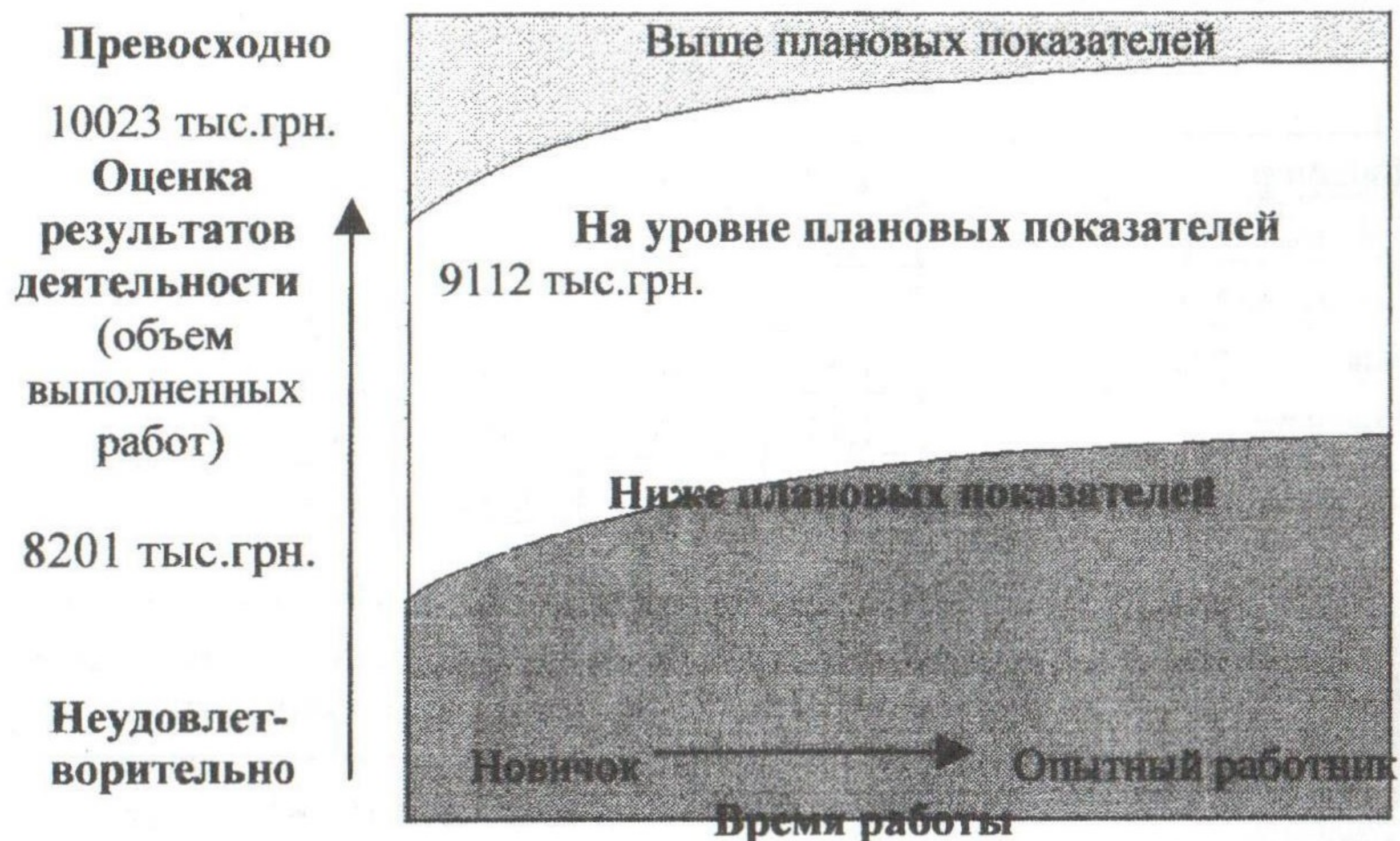


Рис. 2. Профессиональный рост работников в зависимости от стажа работы

Предприятию рекомендуется начать с установления нескольких интервалов оклада в зависимости от должности и в каждом интервале выделить размер оклада в зависимости от результатов деятельности. При этом внутри интервала выделяется всего три возможных размера

оклада - за выполнение плановых показателей, за их перевыполнение и за работу на уровне ниже плановых заданий (рис. 2).

Таким образом, если работник показывает выдающиеся результаты, он может быстро перейти в следующий интервал. Обычно первый переход на вышестоящий уровень оплаты труда происходит в течение года или двух после начала работы; затем процесс замедляется. Поэтому работник может достигнуть максимального размера заработной платы за 10 – 15 лет. В таблице 2 проиллюстрирован этот процесс.

Таблица 2

Динамика заработной платы работника в зависимости от стажа работы и занимаемой должности

Должность	Уровень должности	Стаж работы	Оклад в месяц, тыс.грн.
Директор	1	0 - 1	2,08
	2	1 - 3	2,29
	3	3 - 6	2,52
	4	6 - 10	2,77
	5	10 - 15	3,05
Зам. директора	1	0 - 1	1,87
	2	1 - 3	2,06
	3	3 - 6	2,26
	4	6 - 10	2,49
	5	10 - 15	2,74
Начальники отделов	1	0 - 1	1,68
	2	1 - 3	1,85
	3	3 - 6	2,04
	4	6 - 10	2,24
	5	10 - 15	2,46
Главные специалисты	1	0 - 1	1,5
	2	1 - 3	1,67
	3	3 - 6	1,84
	4	6 - 10	2,02
	5	10 - 15	2,23

Должность	Уровень должно- сти	Стаж ра- боты	Оклад в месяц, тыс.грн.
Инженеры	1	0 - 1	1,36
	2	1 - 3	1,49
	3	3 - 6	1,64
	4	6 - 10	1,81
	5	10 - 15	1,99
Вспомогательный персонал	1	0 - 1	1,23
	2	1 - 3	1,35
	3	3 - 6	1,48
	4	6 - 10	1,63
	5	10 - 15	1,79

Этот подход имеет, по меньшей мере, три преимущества. Во-первых, значительно сокращается рабочее время и издержки на администрирование модели оплаты труда. Во-вторых, различия в заработной плате для должностей разных уровней весьма существенны, что стимулирует работников к профессиональному росту. По сути, получая очередную прибавку к заработной плате, работник тем самым получает продвижение по службе и одновременно признание своих заслуг и повышения профессионального уровня. В-третьих, совокупный доход за несколько лет будет существенно выше у тех работников, чей профессиональный рост идет особенно успешно.

### **Выводы**

По результатам исследований для строительного предприятия разработаны практические рекомендации с целью стимулирования труда персонала:

1. Активизировать социальное партнерство, реализуя при этом мероприятия, заложенные в социальной политике предприятия.

2. Максимально использовать неэкономические методы мотивации: участие в прибылях, продвижение по службе, предоставление различных социальных льгот и т.д. По сути, система вознаграждений является эквивалентом статуса и официального признания конкретных работни-

ков. Стоит помнить, что эффективность мотивации зависит от возможностей реализации индивидуального подхода к формированию системы вознаграждений различных категорий работающих, а также и в пределах отдельных категорий персонала.

3. На анализируемом предприятии необходимо усовершенствовать оплату труда управленческого персонала с целью усиления связи между результатами деятельности предприятия и доходами управленческого персонала. Рекомендованы следующие мероприятия:

3.1 Для большинства управленцев основной оклад установить на уровне от 90 до 95 % фактического уровня (за исключением исполнительного директора и зам. директора, для которых этот показатель составил 85 %).

3.2 Для всего управленческого персонала необходимо установить значительные по размеру ежегодные премиальные выплаты в зависимости от выполнения плановых показателей, причем при их перевыполнении пропорционально увеличивался и премиальный фонд.

4. В модели оплаты труда по результату не предусмотрено ежегодное повышение окладов, слабо связанное с результатами работы. Альтернативой этому является повышение уровня оклада для его должности, при этом работник сохраняет свои позиции в его интервале. Повышение оклада в рамках данного диапазона отражает совершенствование профессиональных навыков и эффективность деятельности служащего.

5. Также в рекомендованной новой модели оплаты труда предлагается установить несколько интервалов оклада в зависимости от должности и в каждом интервале выделить размер оклада в зависимости от результатов деятельности. В простейшем случае внутри интервала выделяется всего три возможных размера оклада – за выполнение плановых показателей, за их перевыполнение и за работу на уровне ниже плановых заданий.

#### *Литература*

1. Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент: Курс лекций. - К.: МАУП, 2001 - 168 с.
2. Воронкова В. Г. Філософія управління людськими ресурсами. – К., 2004. - 356 с.
3. Ширяева Н.Ю. Опорный конспект лекций по менеджменту персонала. - Одесса, 2007.